

**MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU**

**TUNNEÄLYN MAHDOLLISUUDET SOTILASJOHTAMISESSA**

Tutkielma

Kapteeni  
Petri Tähkänen

EUK 63  
Maasotalinja

Huhtikuu 2011

**MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU**

Kurssi <b>Esiupseerikurssi 63</b>	Linja <b>Maasotalinja</b>
Tekijä <b>Kapteeni Petri Tähkänen</b>	
Tutkielman nimi <b>Tunneällyn mahdollisuudet sotilasjohtamisessa</b>	
Oppiaine johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Kurssikirjasto ( MPKK:n kirjasto )
Aika Huhtikuu 2011	Tekstisivuja 29      Liitesivuja 0
<b>TIIVISTELMÄ</b> <p>Sotilasjohtajuus vaatii vaikeita päätöksiä; johtajan on sanottava muille, mitä tehdään ja pantava ihmiset vastuuseen tuloksistaan sekä kerrottava suoraan tekojen seuraamuksista. Sen tosiasian hyväksyminen, että ihmisten tehokas johtaminen vaatii sosiaalisia taitoja, panee kysymään millaista erikoisasiantuntemusta esimiehet tarvitsevat ollakseen tehokkaita. Ensiksi on tarpeellista ymmärtää, miksi ihmiset käyttäytyvät kuten käyttäytyvät. Toiseksi ehkä vieläkin tärkeämpää on kuitenkin kyetä ennustamaan, kuinka he käyttäytyisivät johtamisen seurauksena. Edellä mainittujen seikkojen perusteella voidaan kysyä, miten tunneälyä on mahdollista käyttää sotilasjohtamisessa ja mitä hyötyä siitä olisi?</p> <p>Huomioitaessa tunteiden mukana oleminen johtamistilanteessa muodostui tutkielman pääkysymykseksi, miten tunneälyä voi käyttää sotilasjohtamisessa. Vastauksia haettiin lähdekirjallisuudesta ja aiemmista tunneälyä johtamisen viitekehyksessä käsiteltyistä tutkimuksista, josta johdettiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin kautta vastaukset tutkimuskysymyksiin.</p> <p>Tutkimuksen tuloksina selvisi, että tunneälyä voi käyttää johdettavien ja johtajien välisten suhteiden lujittamiseksi. Hyvät ja luottamukselliset suhteet lisäävät tutkimuksen tulosten perusteella avoimuutta ja sitoutumista sekä halua yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Lisäksi tunneälykäs johtaminen auttaa selviytymään kriisitilanteissa ja edelleen nopeuttaa selviytymistä niistä.</p> <p>Tunneällyn käytön mahdollisuudet sotilasjohtamisessa on tunneälykkään johtamisen mahdollisuuksia kuvaileva tutkimus.</p>	
<b>AVAINSANAT</b> Tunneäly, sotilasjohtaminen	

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tavoite ja aiemmat tutkimukset	2
2 TUTKIMUKSEN TEOREETTISET PERUSTEET	4
2.1 Tutkimusongelmat	4
2.2 Viitekehys	5
2.3 Tutkimusmenetelmä ja -ote sekä aineiston hankinta	6
2.4 Käytetyt lähteet	7
3 TUTKIELMAN KESKEISET KÄSITTEET	8
3.1 Tunteet	8
3.2 Älykkyys	8
3.3 Tunneäly	10
3.4 Johtamisteoriat ja -mallit	10
3.5 Syväjohtaminen	12
4 TUNNEÄLY JA SOTILASJOHTAMINEN	13
4.1 Miten tunneälyä voi käyttää sotilasjohtamisessa	13
4.1.1 Miten tunneäly ilmenee	14
4.1.2 Miten tunneälyä voi oppia	16
4.1.3 Miten tunneälyä voidaan hyödyntää	17
4.1.4 Millaisissa tilanteissa tunneälyä voidaan käyttää	18
4.1.5 Mitä mahdollisuuksia tunneäly luo sotilasjohtamiseen	20
4.2 Johtopäätökset tunneälystä sotilasjohtamisessa	21
5 YHTEENVETO JA POHDINTA	21
5.1 Sisällön ja tulosten tarkastelu suhteessa viitekehykseen ja tavoitteisiin	22
5.2 Johtopäätökset	22
5.3 Luotettavuuden tarkastelu	23
5.4 Toteutuksen ja menetelmän tarkastelu	24
5.5 Jatkotutkimuksen tarpeet	25
LÄHTEET	26

# TUNNEÄLYN MAHDOLLISUUDET SOTILASJOHTAMISESSA

## 1. JOHDANTO

” Jos haluaa saada alokasryhmän juoksemaan mahdollisimman pitkälle cooperin testissä niin kiristys, lahjonta ja uhkailu ovat parhaat keinot saada alokkaat juoksemaan lyhyellä tähtäimellä, mutta jos haluaa niiden samojen alokkaiden olevan valmiita juoksemaan puolestasi vuodenkin kuluttua, on syytä käyttää syväjohtamista, joka huomioi alaisten tunteet ja pohjimmaiset tarpeetkin.”  
( Nissinen 2008, SLO:n luento).

Miten tunneälyä on mahdollista käyttää sotilasjohtamisessa? Jos tunteet ovat aina läsnä kaikessa inhimillisessä kanssakäymisessä, niin näin ollen oletuksena voidaan pitää, että tunneälykin on. Mitä hyötyä tunneälyn käyttämisestä sotilasjohtamisessa on ja millaisissa tilanteissa sitä voi käyttää? Tunneäly on jotain sellaista sosiaalista kykyä, jolla esimies voi johtamistilanteessa tasoittaa tehtäväänsä tai sen puuttuessa hankaloittaa sitä. Tunneäly on siis kykyä ottaa huomioon vastapuolen tunnereaktioita johtamistilanteessa. Kyse on siis johtajan ammattitaidon yhdestä osa-alueesta, toisin sanoen johtajan osaamisesta. Taitava ihmisten johtaja ottaa johtamistilanteessa tunnereaktiot huomioon. Hän on jopa miettinyt mahdollisia tunnereaktioita etukäteen ja osannut valita sopivan tyylin johtamistilanteeseen.

Esimerkiksi päällikkötason esimiehillä kyky tulkita ihmisiä tarkasti ilman tunnepitoisten stereotyyppien aiheuttamia vääristymiä on yksi taidoista, jotka erottavat huiput keskinkertaisuuksista. (Goleman, D. 1999. s.187.)

Nykyinen tekninen taistelukenttä edellyttää teknisiltä taidoiltaan kehittyneitä sotilaita, yksilöitä joita on johdettava erilaisilla johtamistavoilla kuin maailman sotien aikaisten massakenttäarmeijoiden joukkoja. Itse johtaminen käsitteenä ei ole muuttunut, mutta keinot johtamisessa saada tulosta panos-tuotossuhteessa ovat. Johtaja johtaa nykyään yksilöä, jolla on tavoitteen saavuttamisen kannalta merkittävää osaamista. Tästä näkökulmasta merkittävään osaan ihmisten johtamisessa ovat nousseet vuorovaikutustaidot. Johtajuus vaatii vaikeita päätöksiä; jonkun on sanottava muille, mitä tehdään ja pantava ihmiset vastuuseen tuloksistaan sekä kerrottava suoraan tekojen seuraamuksista. (Goleman, D. 1999. s.223). Se, miten asiat alaiselle kerrotaan vaikuttaa osaltaan tehtävän mieltämiseen. Ihmisten välinen johtamistilanne

on aina vuorovaikutustilanne ja ihmisten välisissä tilanteissa tunteet ovat aina läsnä joko tiedostamattomana tai tiedostettuina.

## **1.1 Tutkimuksen tavoite ja aiemmat tutkimukset**

Tämä tutkielma on osa esiupseerikurssin tutkintoa. Tutkielman aiheen valintaan vaikuttivat poliittinen keskustelu lähestyvien eduskuntavaalien alla puolustusvoimiin kohdistuvien leikkausten mahdollisista vaikutuksista puolustusvoimien henkilöstöön sekä tutkijan oma kiinnostus tutkielman aihealuetta kohtaan.

Sotilaiden siis ihmisten johtamiseen liittyvään vuorovaikutuksen problemaattisuuteen haetaan tässä tutkielmassa teoriapohjaksi selitystä tunneälyn käytön mahdollisuuksista sotilasjohtamisessa myöhemmin diplomityössä tehtävään empiiriseen osaan. Tavoitteena on luoda käsitys tunneälyn käytön mahdollisuuksista sotilasjohtamisessa. Tutkimusongelmaa lähestytään ensin luomalla kirjallisuuden perusteella teoreettinen perusta. Yhtenä perusteena on puolustusvoimien henkilöstöstrategia. Puolustusvoimien henkilöstöstrategiassa vuodelta 2005 todetaan, että henkilöstöjohtamisen kehittämisen painopiste on esimiestoiminnassa ja johtajuudessa. (HESTRA 2005. s, 6).

Tutkielman rakenne muodostuu loogisen lähestymistavan perusteella tutkittavaan aiheeseen. Johdannon jälkeen esitellään tutkielman teoreettiset perusteet. Kolmannessa luvussa määritellään tunneäly ja johtaminen tutkielman viitekehyksen mukaisesti. Neljännessä luvussa puolestaan pureudutaan tunneälyn mahdolliseen käyttöön ja sen tuomaan hyötyyn sotilasjohtamisessa. Viimeisessä luvussa esitellään johtopäätökset ja tarkastellaan tulosten luotettavuutta ja valitun menetelmän sopivuutta tutkielmaan. (Vrt. Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. s.238 -240.)

Johtamisen tutkiminen on ollut muodissa niin kauan kuin johtamista on ylipäättään ilmennyt. Aina on esiintynyt johtajien ja johtamisen tulosten arviointia, mutta tieteellisen johtamisen tutkimuksen kehittäjänä pidetään Fredrik Winslow Tayloria, joka vuonna 1911 kirjoitti teoksensa *The principles of Scientific*. Tunneälyn tutkiminen puolestaan voidaan laskea alkaneeksi sosiaalisen älyn tutkimisen nimissä 1920-luvulla, mutta varsinaisesti käsite tunneäly alkoi tulla kansantajuisesti tutuksi vuonna 1995 Daniel Golemanin julkaistua teoksensa *Emotional intelligence*.

Tunneälyä on tutkittu viime vuosina suurella mielenkiinnolla sosiaalisen älyn osana, mutta sen käyttöä ja hyötyä johtamisessa on sen sijaan suorastaan pidetty muoti-ilmiönä. Yritykset ovat tilanneet erilaisia vuorovaikutus- ja johtamiskoulutustilaisuuksia, joiden ohjelmaan sisältyy tunneälyä käsitteleviä osioita. Tuottavuutta on pyritty lisäämään esimiesten ihmissuhdetaitoja kouluttamalla. On haluttu antaa kuva yritysten ihmisläheisestä ja tehokkaasta johtamistavasta management by perkele -tyylin sijasta.

Opettajiksi opiskelevien vuorovaikutustaitojen kehittämistä on väitöskirjassaan tutkinut Ulla Klemola. Klemolan väitöstutkimus osoittaa, että vuorovaikutustaitojen hallitseminen tukee oppimisilmapiiriä ja ristiriitojen ratkaisua rakentavasti sekä se tuo työn emotionaaliseen kuormitukseen helpotusta. Klemola havaitsi myös, että vuorovaikutustaitoja pohtiessaan ja niitä käyttäessään ihminen etsii moraalisesti kestäväää tapaa olla vuorovaikutuksessa toisen kanssa. (Klemola, Ulla. 2009. s. 64).

Anne Kausen Pro gradu -tutkielmassa nousi sotilasesimiehen tärkeimmiksi yksilöllisiksi tunneälytaidoiksi itsearviointi, itseluottamus, luotettavuus, omien tunteiden hallinta ja johtajien motivoituminen. Näiden kautta merkittävimmiksi tunneälytaidoiksi muodostui muiden ymmärtäminen, yhteistyö ja ristiriitojen hallinta. (Kause, Anne. 2009. s. 86).

Esimiehen heikot taidot tunneälyn käytössä on Pirkanmaan ammattikorkeakoulun palvelujen tuottamisen johtamisen koulutusohjelmassa opiskelleen Hanna-Mari Johanssonin opinnäytetyön aihe. Johansson toteaa tutkimuksensa tulosten perusteella, että tunneälykkäiden ihmisten on myös havaittu olevan työhönsä sitoutuneimpia ja tyytyväisempiä. Lisäksi tutkimus osoitti, että tunneälyä voi myös opetella. (Johansson, Hanna-Mari. 2009. s. 40)

Kati Lehmosen Jyväskylän ammattikorkeakoulun liiketalouden laitokselta tilatussa opinnäytetyössä tutkimustulokset osoittivat, että tunnejohtaminen on oiva työkalu erilaisia persoonia johdettaessa. Kuitenkin Lehmosen työn yhtenä tuloksena havaittiin, että liika tunteiden näyttäminen sekä esimiesten että alaisten suunnalta koettiin epäammattimaiseksi käyttäytymiseksi. Merkittäväksi tutkimuksensa tulokseksi Lehmonen osoittaa myös sen, että tunnejohtamisella on merkittävää merkitystä työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen kannalta. (Lehmonen, Kati. s. 49).

Tutkielmassa esiteltyjen aikaisempien tutkimusten avulla muodostuu käsitys yhdistettynä kirjallisuuteen tunneälyn käytöstä ja sen mahdollisesta hyödystä johtamisessa. Tätä muodostunutta käsitystä käytetään teoreettisena perustana tutkimukselle.

## 2. TUTKIMUKSEN TEOREETTISET PERUSTEET

Toinen luku muodostuu tutkimuksen teoreettisista perusteista. Luvun tarkoitus on luoda vahva teoriapohja tutkimuksen rungoksi, jota seuraamalla tutkimus etenee loogisesti ja tutkimusongelmaan selvästi rajautuneena. Luku siis toimii koko tutkimusprosessin ajan tutkijan kompassina. Luvun rakenteen runko käsittää tutkimusongelmien ja viitekehyksen esittelyn, tutkimusmenetelmän valinnan perustelun sekä lähdemateriaalin tarkastelun.

### 2.1 Tutkimusongelmat

”Minun kokemukseni on, että huono esimiestyö ei ole johtunut siitä, etteikö henkilö olisi hallinnut alaansa. Ongelmana on lähes poikkeuksetta ollut ihmisten johtamien” Vuorineuvos, Kari Neilimo

Sen tosiasian hyväksyminen, että ihmisten tehokas johtaminen vaatii sosiaalisia taitoja, panee kysymään millaista erikoisasiantuntemusta esimiehet tarvitsevat ollakseen tehokkaita. Ensiksi on tarpeellista ymmärtää, miksi ihmiset käyttäytyvät kuten käyttäytyvät. Toiseksi ehkä vieläkin tärkeämpää on kuitenkin kyetä ennustamaan, kuinka he käyttäytyisivät johtamisen seurauksena. Kolmanneksi jos aikoo olla esimiehen roolissa tehokas, on tehtävä enemmän kuin vain ymmärtää ja ennustaa tulevaa käyttäytymistä. (Hersey, P. , Blanchard, K, H. 1988. s. 11 – 13) Tutkielman tarkoituksena on kartoittaa kirjallisuudesta ja aiemmista tutkimuksista saadun teoriapohjan avulla miten tunneälyä voi käyttää sotilasjohtamisessa. Tutkielman painopiste on johtamistoiminnassa vuorovaikutuksessa. Johtamisen jako management- ja leadership-puoliin korostuu. Saarinen esittelee Yuklin ym. (1990) luokittelun, jonka mukaan managementilla viitataan esimerkiksi päätöksentekoon ja suunnitteluun ja leadershipilla ihmisiin vaikuttamiseen managementissa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Saarinen, M. 2007. s. 65)

Huomioitaessa tunteiden mukana oleminen johtamistilanteissa muodostui tutkimuskysymyksiksi:

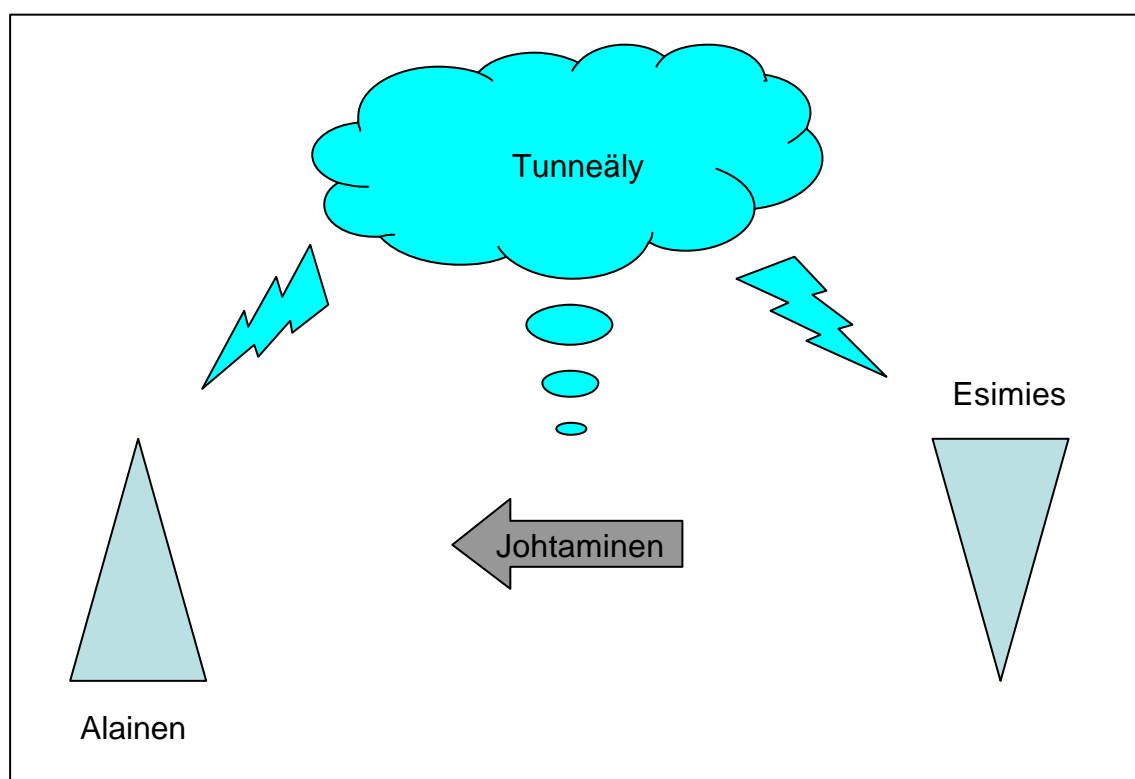
- Miten tunneälyä voi käyttää sotilasjohtamisessa?
- Miten tunneäly ilmenee sotilasjohtamisessa?
- Miten tunneälyä voi oppia?
- Miten tunneälyä voidaan hyödyntää sotilasjohtamisessa?
- Millaisissa tilanteissa tunneälyä voidaan käyttää?
- Mitä mahdollisuuksia tunneäly luo sotilasjohtamiseen?

Ensimmäinen tutkimuskysymys on myös tutkimuksen pääongelma. Seuraavat kysymykset tuottavat pääongelmaan johdetun vastauksen. Tutkimus rajataan koskemaan normaaliolojen sotilasjohtamista, koska normaaliolojen johtamisella luodaan perusta myös poikkeusolojen kriisijohtamiselle.

## 2.2 Viitekehys

Tutkielman viitekehys muodostuu tunneälyn käytön mahdollisuudesta ja sen mahdollisesta hyödyistä sotilasjohtamisessa, joka on ihmisten välistä vuorovaikuttamista. Paul Hersey ja Kenneth H. Blanchard toteavat, että:

”Johdonmukainen johtajuus ei tarkoita saman johtamistyylin noudattamista koko ajan, vaan alaisten valmiustasoon sopivan tyylin käyttämistä niin, että alaiset ymmärtävät, miksi esimies käyttäytyy tietyllä tavalla, tietyllä tyyllillä heitä kohtaan. Saman tyylin käyttäminen kaikissa tilanteissa on epäjohdonmukaista. Todella johdonmukaiset esimiehet toimivat samalla tavalla samankaltaisissa tilanteissa kaikkia mukanaolevia asianosaisia kohtaan” (Hersey, P., Blanchard, Kenneth, H. 1988 s. 142 – 143).



Kuvio 1: Tutkielman viitekehys



*” Rankaisen alikersantti Lehtoa sekä sotamiehiä Määttä ja Rahikainen kutakin yhden vuorokauden kovennetulla arestilla. Rangaistus muutetaan kahden tunnin asennossa seisomiseksi kiväärivarustuksen ja täyspakkauksen kera ja pannaan täytäntöön seuraavan täyden tunnin alkaessa. Syy: luvaton poistuminen marssirivistöstä, elintarvikkeiden anastaminen sekä Lehdolla lisäksi sopimaton käytös esimiestä kohtaan, Onko selvä?...Lammio lähti ja nuo kolme rikollista konttasivat teltaan. Lehto heittäytyi makuulle ja sanoi synkästi: - Taisi käydä niin, etten minä seiso sitä kovennettua. Koskela oli vaivautuneen näköinen. Hän ryki pitkän aikaa ja sanoi sitten: - Niin, minä tohon asiaan sinänsä puutu, mutta selvintä se on, että seisotte. – Minä en jumalauta pelkää tuommoista kekkulia....vaikka penkkaa vasten pistäisivät...Koskela penkoi jotakin reppunsa kanssa: - Niin, tuskin siinä nyt pelkäämisestä kysymys on. Mutta meinaan se on se pienimmän riesan tie. – No voin minä pari tuntia seisoa, mutta reppuun en pistä mitään... - Ei se pakkaus siinä mitään meinaa. Kunhan häntä seisotte...Kun vänrikki poistui teltasta, sanoi Lehto: - Jos ei tässä Koskela joutuisi niin pahaan välikäteen, niin minä en seisoisi sitä kahta tuntia. (Linna, V. 2004. s. 133 - 134).*

Väinö Linnan Tuntemattoman sotilaan vänrikki Vilho Koskela on puhutteleva hahmo periksiantamattomuudessaan, oikeamielisyydessään ja uhrautuvaisuudessaan. Hän on hiljaisessa vakaudessaan suoraselkäinen esimies, joka lunastaa alaistensa, vertaistensa ja esimiestensä kunnioituksen. Edellä kuvatussa Tuntemattoman sotilaan kohtauksessa Koskela näytti, mitä on alaisten tunteiden ymmärtäminen, mitä Lehdon aiotun toiminnan seuraamukset, mitä samassa tilanteessa olevien muiden sotilaiden yhdenmukainen kohtelemineen sekä esimiehenä vastuun kantamisen annetusta tehtävästä. Vänrikki Koskela käytti tunneälyä.

## **2.3 Tutkimusmenetelmä ja -ote sekä aineiston hankinta**

Tutkielman menetelmänä on laadullinen tutkimus. Kvantitatiivinen menetelmä olisi myös ollut toteuttamiskelpoinen, jos tutkielmassa olisi esimerkiksi tutkittu tunneällyn esiintymistiheyttä jossain tietynkaltaisessa tilanteessa toistuvana ilmiönä. Tässä tutkielmassa haetaan teoreettisia perusteita sille, miten tunneälyä on mahdollista käyttää sotilasjohtamisessa ja mitä hyötyä siitä olisi sekä millaisissa tilanteissa tunneälyä voidaan käyttää. Tarkoitus on päästä tunneällyn merkityksen taakse. Tutkittavana olevan tunneällyn ontologisen erittely paljastaa tunneällyn oleva tajunnallinen ilmiö eikä esimerkiksi fysiologinen, kuten jokin elintoiminto. (Varto, J. 1992. s. 30). Tutkielmassa ei siis tutkita fysiologisen asian esiintymistiheyttä kuten sydämen lyöntejä minuutissa lyhyiden syöksyjen aikana vaan tajunnallisen tunteen merkitystä.

Ontologinen erittely ratkaisee ne merkitykselliset kuvauskäsitteet, joita tutkielmassa on käytetty. (Varto, J. 1992. s. 31). Tässä tutkielmassa merkitykselliset kuvauskäsitteet ovat tunneäly ja johtaminen. Keskeiset merkitykselliset kuvauskäsitteet esitellään tämän tutkielman kannalta luvussa kolme.

Tutkimusotteena on aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin valinta tutkimusotteeksi muodostui ontologisen erittelyn perusteella aikaisemmista tutkimuksista ja kirjallisuudesta, joista rakentui tutkimuksen viitekehys. Samaa asiaa tarkoittavat käsitteet ryhmiteltiin ja yhdistettiin luokaksi sekä nimettiin luokan sisältöä kuvaavalla nimikkeellä. Vaihtoehtoinen tutkimusote olisi ollut sisällön erittely. Sisällön erittelyssä kirjallisuutta ja aikaisempia tutkimuksia olisi kuvattu kvantitatiivisesti. Tällöin olisi analysoitu sitä, mitä tunneälystä ja johtamisesta on kirjoitettu. Vastausta tutkimusongelmaan olisi tällöin haettu frekvenssi- tai volyymimittauksella eli olisi laskettu kuinka monta kertaa esimerkiksi termiä tunneäly on käytetty.

Aineiston hankinta ja sisällönanalyysi oli heti tutkielman alusta alkaen tiiviissä vuorovaikutuksessa. Kirjallisuuden ja aikaisempien tutkielmien lukemisessa oli kantavana tausta-ajatuksena tutkittavana olevan tunneällyn merkityksellisyys johtamistilanteessa yksilölle. Päätös, mikä aineistossa oli kiinnostavuuden ja merkityksellisyyden kannalta tärkeää ohjasi tausta-aineiston valintaa. Rajaus oli ontologisen erittelyn jälkeen helppo tehdä. Tutkittavan aiheen kannalta otettiin mukaan vain kiinnostava ja merkityksellinen aineisto. (Tuomi, J. , Sarajärvi, A. 2009. s.91.)

## **2.4 Käytetyt lähteet**

Tutkielman lähdemateriaalina on käytetty tunneälyä ja johtamista käsitteleviä yleisesti tunnettuja teoksia. Lähteitä oli 36, joista aikaisempien tutkimusten osuus oli neljä. Esitellyt aikaisemmat tutkimukset ovat varsin tuoreita, vuodelta 2009. Perehtyminen aiempiin tutkimuksiin antoi kuvan siitä, mitä tunneälystä johtamisen kontekstissa siviiliorganisaatioissa on tutkittu. Saatu tieto johti käsitykseen siitä, miten ja mitä tietoa on kerättävä ja mikä tässä kontekstissa on merkittävää. Lähdemateriaalin kriittinen tarkastelu toimi työskentelyn yhtenä kantavana ajatuksena. Lähdemateriaalin valinnan jälkeen oli vaivatonta valita tutkielman näkökulma ja siten löytää tutkimukselle suunta. Lähdemateriaalista löytyi perusteet tutkielman teoriapohjan muodostamiselle ja sitä on käytetty koko tutkielman raportoinnin tukena.

### 3. TUTKIELMAN KESKEISET KÄSITTEET

Luvussa kolme esitellään tutkielman viitekehysten kannalta keskeisinä merkityksellisinä käsitteinä tunneäly ja johtaminen. Tunneälyn käsitteeseen edetään tunteiden ja älykkyyden käsitteiden määrittelemisen kautta. Johtamisen käsitettä avataan johtamisteorioiden ja -mallien kautta. Ideana on laadullisen tutkimuksen ja aineistolähtöisen sisällönanalyysin mukaisesti merkitysten ymmärrettäväksi tekeminen. Tutkielman luotettavuuden kannalta on oleellista avata merkitykset muiden arvioitavaksi, että tutkimuksen läpinäkyvyys on esteetön. (Varto, J. 1992. s. 55.) Tämän tutkielman kannalta ei ole oleellista tehdä johtamiskirjallisuudesta katsausta tai luokitella teorioita, vaan esitellä juuri tämän tutkimuksen teoriapohjan muodostamiseen vaikuttavia teorioita.

#### 3.1 Tunteet

Vuorio määrittelee tunteen mielihyvän tai mielihyvän sävyttämäksi sisäiseksi kokemukseksi, joka toimii voimakkaasti motivoivana tekijänä. Vaikka tunteet syntyvät yleensä nopeasti ja tahdosta riippumattomasti, niiden sisäinen mielekkyys osoittaa, ettei kyseessä ole refleksimäisesti laukeava tila, vaan psyyken tasapainoa – suoraan tai defensiivisesti – palveleva reagointi (Vuorio, Risto. 1991. s.309).

Tunteet ovat tarpeellisia. Tunteet suuntaavat tarkkaavaisuutta ja ne kertovat, mikä on meille tärkeää ja kohdistavat ajatuksemme siihen. Itselle merkittävät tapahtumat herättävät voimakkaita tunteita. Tunteet ovat osa vuorovaikutusta ja siksi koko ajan läsnä johtamistilanteessakin. Tunteissa olennaista on myös se, ettei yksilö voi päättää niistä vaan joutuu elämään ne. (Turunen, K.2004 s. 169–172.)

Tunteiden yläkäsite on emotio, joka on ajalliselta kestoltaan sekunteja. Emootiota voisi kuvata myös mielenliikkeeksi. Tunteeksi emotio muuttuu, kun yksilö tietoisesti kokee eli tunnistaa kokemuksensa joksikin tunteeksi. Paul Ekmanin mukaan kaikki maailman ihmiset tunnistavat tiettyjä perustunteita, jotka ovat: suuttumus, pelko, suru, inho, hämmästyminen ja tyytyväisyys. (Saarinen, M., Aalto-Setälä, P. 2007. s.104–105)

#### 3.2 Älykkyys

Älykkyyden käsitteestä ja sen mittaamisesta on viime aikoina käyty keskustelua jopa naisten lehtien ”keittiöpsykologien” palstoilla. Arkielämässä älykkyys mielletään yksilön pysyvänä ja

muuttumattoman ominaisuutena, jota voidaan mitata älykkyystesteillä. Älykkyystestien mittaustulokset antavat yksilölle yleisesti hyväksytyn älykkyysosamäärän (ÄO), jota käytetään usein puhuttaessa yksilön älykkyudesta. Hakkarainen, Lonka ja Lipponen esittelevät teoksessaan *Tutkiva oppiminen* 2004 Louis Leon Thurstonen vuonna 1945 esittämän älykkyuden jaon seitsemään tasa-arvoiseen peruskykyyn. Nämä älykkyuden seitsemän peruskykyä ovat kielellinen ymmärryskyky, kielellinen sujuvuus, numeerinen kyky, avaruudellinen hahmottaminen, muisti, päättely ja havaitsemisen nopeus. Niiden mittaaminen älykkyystesteillä osoittautui kuitenkin enemmän opittujen tulosten mittaamiseen kuin itse eri älykkyysien havaitsemiseen. (Hakkarainen, Lonka, Lipponen 2004. s.43–45).

Daniel Golemanin teoksessa *Tunneäly*, lahjakkuuden koko kuva hän puolestaan esittelee Howard Gardnerin ajatuksia älykkyyydestä. Gardner toteaa, ettei älykkyys ole jakamaton kokonaisuus ja myös hän päätyy jakamaan älykkyuden seitsemään pääluokkaan. Pääluokat ovat kielellinen, matemaattis-looginen, avaruudellinen hahmotus, kinesteettinen lahjakkuus. Edellisten viiden lisäksi Gardner luokittelee pääluokkaan vielä kaksi älykkyysominaisuutta, joita hän kutsuu persoonallisiksi älykkyyksiksi. Näistä kahdesta ensiksi hän mainitsee ihmisten väliset taidot eli interpersoonalliset taidot ja toiseksi intrapersoonalliset kyvyt, jotka ilmenevät joko nerokkaina oivalluksina tai sisäisenä tyytyväisyytenä elämän järjestämisenä omien tunteiden mukaisesti. (Goleman, D.1997. s.59).

Älykkyuden määrittelemisessä Robert Sternberg alkoi 1980-luvulla kehittää kolmitasoista älykkyysteoriaa huomattuaan, että niin sanottu yleinen älykkyystekijä osoittautui merkittävyydeltään älykkyyttä tutkittaessa hyvin pieneksi osatekijäksi. Stenberg peilasi älykkyyttä teoriassaan ihmisen sisäiseen maailmaan, kokemukseen ja ympäristöön. Hän päätyi 1990-luvun lopulla johtopäätökseen, että ihmisten kyvyt ovat taitoja, jotka syntyvät ja kehittyvät tietyissä tilanteissa ja asiayhteyksissä. (Hakkarainen, Lonka, Lipponen 2004. s.53–56). Stenberg ei sinänsä keksinyt uutta todetessaan älykkyuden asiayhteyden, sillä tämä kontekstuaalisuus tuli ilmi jo ensimmäisten standardoitujen testien käytön myötä 1900-luvun Yhdysvaltalaisen siirtolaisten testaamisessa. (Saarinen, M. 2007. s. 33).

Sotilas-yhteydessä älykkyyttä on tutkittu etenkin johtajakoulutuksen valintoihin liittyen. Merkittävää on löytää koulutettavien joukosta ne, joilla on hyvät valmiudet johtajaksi koulutettavaksi. Peruskokeiden eli niin sanottujen p-kokeiden ennustettavuus on psykologi Kai Nymannin mukaan 90 % todellisuutta vastaava. Ne ovat yksi osa johtajakoulutuksen valintakriteerejä. Vuodesta 1955 alkaen on varusmiehiä testattu p-kokeiden avulla, joten

tilastollisesti ne ovat luotettavia. P-koe ennustaa parhaiten testattavien psyykkistä herkkyyttä. (Ruotuväki 03/2004)

### 3.3 Tunneäly

Tunneälyn juuret juontavat luonnollisesti älykkyyks-käsitteeseen. Ilmiö on kiinnostanut ajattelijoita jo vuosituhansia. Sokrateen yksi ohjeista: ”Tunne itsesi” kiteyttää yhden tunneälyn peruskivistä. Tietoisuus omista tunteista niiden aikana on tasapainoiselle toiminnalle perusedellytys. Itsetuntemus tarkoittaa lyhyesti sanottuna sitä, että ” olemme selvillä siitä, mitä tunnemme, että siitä, mitä tuosta tunteesta ajattelemme” (Mayer, John., Goleman, D. 1988. s. 70).

Tunneälyllä tarkoitetaan sitä, miten älykäs toiminta sopii yhteen tunne-elämän kanssa. Suurin osa tunneälyn keskeisistä osatekijöistä on opittuja taitoja, kuten erilaisia vuorovaikutukseen liittyviä toimintastrategioita (Hakkarainen, Lonka, Lipponen 2004. s.61–62). Kehittyneelle tunneälylle on olemassa jo ennestään osuva ja sitä hyvin kuvaava termi, kypsyys. (Goleman, D. 1999. s. 20.) Tunneälyä voidaan lyhyesti määritellä yksilön kyvyksi hyödyntää itsessään ja ympärillään olevaa tunneinformaatiota omassa ajattelussaan ja toiminnassaan. (Saarinen, M., Aalto-Setälä, P. 2007. s. 45.) Mikael Saarinen toteaa, että ihmisen toiminnassa on yhä havaittavissa jäänteitä toimintamallista luolamiesajalta. Hän esittää ihmisen toiminnan taustalla olevan evoluution luoma malli nopeasta selviytymisestä. Saarisen väitteen kantavana ajatuksena on, että geneettinen luolamiehen perintömme yhä vaikuttaa reaktioihimme. Ihmiset reagoivat haasteiden esiintyessä hermostumalla ja stressaantumalla. Tunneäly on juuri jotain sellaista, joka auttaa meitä ratkaisemaan ongelmia ja hallitsemaan tunteita. (Saarinen, Mikael. 2001. s.22).

### 3.4 Johtamisteoriat ja -mallit

Johtaja pyrkii vaikuttamaan yksilöön tai ryhmään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tästä seuraa se, että johtaminen on vaikuttamisyritys. Älykkäässä johtamisessa johtamisyritys halutaan nähdä laajemmassa merkityksessä ja nähdä johtaminen kokonaisvaltaisena prosessina. Tästä näkökulmasta seuraa se, että ihmisten johtaminen on erilaisten tilannemuuttujien funktio. (Hersey, P., Blanchard, K., H. 1998. s. 83, Sydänmaalakka, P., 2004. s.25). Johtamista on määritelty monilla eri teorioilla ja malleilla. Näkökulmia johtamiseen ja sen tehokkuuteen on lukuisia. Useat klassiset motivaatioteoriat rakentavat johtamistutkimuksen perustan korostaessaan, ettei motivointi ole vain pinnallista manipulointia vaan hyvin syvällinen asia.

(Sydänmaalakka, P. 2004. s. 27–29) Toisin sanoen yksilöä ei sinänsä voida motivoida tehokkaasti vaan ainoastaan voidaan luoda edellytyksiä motivaation kasvulle. Tutkielman johtamisnäkökulman kannalta tarkastellaan muutamia johtamisteorioita, jotka vaikuttavat johtamiskäsitykseen.

Fredrik Winslow Tyloria pidetään tieteellisen johtamisen kehittäjänä. Taylor päätteli vuonna 1911 ilmestyneessä teoksessaan *The principles of Scientific Management*, että paras tapa on kehittää yksilöiden käyttämiä työskentelytekniikoita ja -metodeja. Taylorin mielenkiinto suuntautui organisaation, ei yksilön tarpeiden kehittämiseen. (Hersey, P., Blanchard, K., H 1988. s. 84) Ensimmäisiä varsinaisia yrityksiä tutkia ihmisten johtamista tapahtui niin sanottujen piirreteorioiden aikakaudella 1900-luvun alussa. Piirreteorioissa lähdettiin siitä, että ihmisillä oli synnynnäiset luonteen piirteet, kuten johtamisominaisuudet ja niitä ei voinut opetella. Elton Mayon näki asian toisin kuin Winslow ja kehitti ns. ihmissuhdekoulukunnan, joka korosti sitä tutkimuksiinsa perustuen, että oli hyödyllistä kiinnittää huomiota työntekijöiden ihmissuhteisiin. He havaitsivat, että yksilöt, jolla oli hyvät ihmissuhteet osoittautuivat tuottavimmiksi. (Sydänmaalakka, P. 2004 s. 30–39).

Viime vuosikymmeninä pinnalla on ollut tilannejohtaminen ja tavoitejohtaminen. Erona näissä teorioissa on se, että tilannejohtamisen perusnäkökulmana on erilaisten tilanteiden edellyttävän tilanteeseen sopivaa johtamistyyliä, kun taas tavoitejohtaminen keskittyy tavoitteiden määrittelyyn ja tulosten arviointiin sekä näiden kautta osaamisen kehittämiseen. James McGregor Burns esitteli vuonna 1978 ilmestyneessä teoksessaan transaktionaalisen ja transformationaalisen johtamistavan, jota Bass edelleen kehitti vuosina 1985 ja 1990 erottaen nämä johtajuuden kaksi ulottuvuutta painottamaan johtamistilanteiden mukaisesti organisaatioiden eri tasoille ja eri tilanteisiin. Kantavana näkökulmana oli se, että transaktionaalinen johtaminen oli ylläpitävää ja ei haastanut yksilöitä eikä organisaatiota kehittymään, kun taas transformatiivinen johtaminen oli uudistavaa ja yllytti yksilöitä kehittymään ja hakemaan tyydytystä työnsä ja itsensä kehittymisen kautta. (Viitala, R. 2005. s. 304)

Yhtenä lähestymistapana on tiimijohtaminen. Siinä joukko ihmisiä muodostaa tiimin, jotka toimivat vastavuoroisesti yhtenäisten tavoitteidensa saavuttamiseksi koordinoitusti. Tunnusomaista tiimeille on korkeakoulutustaso tai korkea kädentaitojen osaaminen. Painotettaessa johtajien kykyä nähdä alustensa erilaiset persoonalliset piirteet sekä tavasta reagoida asioihin puhutaan psykodynaamisesta lähestymistavasta. Ominaista lähestymistavalle

on se, että korostaessaan ihmissuhteiden tärkeyden merkitystä ja henkilökohtaisen näkemyksen merkittävyyttä se on globaali tapa johtaa. (Sydänmaalakka, P. 2004. s. 47–56)

Johtamisteorioista ja -malleista hieman poikkeavana voidaan pitää arvojohtamista. Siinä ideana on johtamiselle yleisesti hyväksytty arvoperusta. Arvojohtamisessa nähdään kunnioittamista, oikeudenmukaisuutta ja rehellisyyttä rakennettaessa yhteiskuntaa. Yksi mielenkiintoinen seikka arvojohtamisessa on myös se, että käytännön johtamistilanteissa johtaja toteuttaa eettisyyttä ja näin johtajuus on myös moraalinen prosessi. (Viitala, R. 2005. s. 56–60)

### 3.5 Syväjohtaminen

Puolustusvoimien henkilöstöjohtamisen strategiassa määritetään, että esimiestoiminnassa noudatetaan syväjohtamisen ajattelu- ja toimintatapaa. Olennaista on luottamuksen rakentaminen ja ihmisten yksilöllinen kohtaaminen (HESTRA 2005. s. 7). Vesa Nissisen malli johtamisesta tunnetaan nimellä syväjohtaminen. Nissisen syväjohtamisen voidaan nähdä olevan yksi sovellus transformationalisesta johtamisesta, johon syväoppiminen on liitetty tiiviinä osana. Syväjohtamiseen tiiviisti liitetty syväoppiminen on sitä, kun yksilö ymmärtää kulloisenkin kyseessä olevan kokonaisuuden ja kykenee tekemään valintoja tämän tiedon pohjalta myös uusissa ongelmatilanteissa. Toisin sanoen mallin perustan muodostaa asia- ja ihmisjohtamisen sijasta oppimisen tukeminen. Oppimisen tukemisella tarkoitetaan luottamuksen rakentamista, arvostuksen osoittamista, innostuksen ja oppimisen tukemista. Näiden neljän kulmakiven kautta johtajan kehittyminen etenee. Syväjohtamisen malli koostuu kolmesta osasta: johtajan potentiaalista, johtamiskäyttäytymisestä ja johtamisen tuloksista. Johtamiskäyttäytyminen on mallissa jaettu kolmeen tasoon. Tasot ovat kontrolloiva, passiivinen ja syväjohtaminen. Nissinen toteaa, että:

”Informaatioyhteiskunnan kynnyksellä, 1990-luvulla, ihmiset alkoivat vakaasti kyseenalaistaa johtamisen tarpeellisuutta. Johtamisesta haluttiin jopa päästä eroon organisaatioita madaltamalla ja tiimijähtelua soveltamalla. Tämän päivän analyysi tilanteesta on se, että kritiikki ei kuitenkaan kohdistunut johtamiseen yleisesti vaan sen negatiivisiin muotoihin, joita syväjohtamisen mallissa kuvataan kontrolloivan ja passiivisen johtamisen termein.” (Nissinen, V. 2008.s.93).

Syväjohtamisen vahvuutena on positiivinen ihmiskäsitys, joka antaa yksikölle mahdollisuuden ulkoisen ja sisäisen palautteen kautta kehittää johtamiskäyttäytymistään eli osaa itsestään. Johtamiskäyttäytyminen on johtamisen näkyvä osa eli toiminnallinen ulottuvuus

kanssakäymisessä. Toiminnan eli johtamiskäyttäytymisen sisällöllinen merkitys on suuri. Syväjohtamisessa kumuloituu oman oppimisen ja myös johdettavien oppimisen tukemisen merkitys. Kyseessä on kaiken opin sekä teorioiden että kokemusten sopeuttamisesta kokonaistoiminnan kehittämiseksi.

#### **4. TUNNEÄLY JA SOTILASJOHTAMINEN**

Tunneäly ja sotilasjohtaminen eivät välttämättä kuulosta suuren yleisön korvissa yhteensopivilta termeiltä. Sotilasyhteisöä ei kuitenkaan pidä nähdä minään yhteiskunnan ulkopuolisena instituutiona, jonka jäsenet eivät olisi samojen inhimillisten lainalaisuuksien alaisia. Armeija on ennen kaikkea yhteiskunnan kriisiorganisaatio tehtävänänsä suojella heikompien oikeuksia, omaisuutta ja elämää. Tällaiseen tehtävään tarkoitettun organisaation henkilöstön vuorovaikutustaidot ja erityisesti johtamistaidot tulevat olla esimerkillisellä tasolla.

Seuraavassa kiteytetään tutkielman keskeisiä tuloksia ja selitetään niitä kokoavasti. Tutkielman pääongelmaan saadaan vastaus yhdistelemällä alaongelmiin saadut vastaukset. Vastaukset ovat tähän tutkielmaan valittujen aiempien tunneälyä johtamisessa käsiteltyjen tutkimusten tuloksia. Toisin sanoen tässä tutkielmassa esitellyjen aiempien tutkimusten tutkimuskysymyksistä ja niiden tuloksista sekä kirjallisuudesta on johdettu tutkielman tutkimuskysymykset ja niihin vastaukset. Näin ikään kuin testataan tutkimuskysymysten ymmärrettävyys ja soveltuvuus diplomityössä tehtävään empiiriseen osuuteen.

##### **4.1. Miten tunneälyä voi käyttää sotilasjohtamisessa**

Tunteiden ymmärtäminen tarkoittaa Denzinin (1984, s.137) mukaan henkilöiden välistä prosessia, jossa ihminen asettuu toisen asemaan ja hänen tunteenkokemukseensa. Se on subjektiivista tulkintaa toisen tunnekokemuksesta. Tunteen jakaminen on toisen ihmisen ymmärtämisen ydin. Yleisesti kulttuurilla on voimakas vaikutus siihen miten tunteita ilmaistaan ja tulkitaan. Länsimainen kulttuuri pitää kielellistä ilmaisua eli tunteista puhumista niiden suoranaista näyttämistä ensisijaisempana muotona. (Keltinkangas-Järvinen, L. 2000. s. 175.) Sotilaskulttuuri tuo vielä oman karskimman lisänsä tai rajoittuneisuutensa tähän tunteiden ilmaisuun. Tunneällyn ilmeneminen sotilasjohtamisessa vaatiiikin ennakkoluulottomuutta, sillä tunteiden havaittavaa läsnäoloa ei ole mielletty sotilaskulttuuriin kuuluvaksi.



Tunneälyä käsittelevistä tutkimuksista ilmenee, että tunneälykkäällä käyttäytymisellä ja -johtamisella on merkitystä viihtyvyyden ja tuloksellisuuden kanssa. Tätä samaa tukee mm. Saarisen tunneälykstä rekrytointia käsittelevä kirjoitus, jossa hän esittelee rekrytoinnin onnistumisen tärkeyttä. Mielenkiintoisena seikkana Saarinen ottaa esille sen, että uskaltaako työhönottaja rekrytoida itseään älykkäämpiä alaisia. (Saarinen, M. 2001. s. 198–199). Saarinen esittää myös myöhemmin julkaistussa tutkimuksessaan, että: ”ihmiset palkataan töihin älykkyytensä ja menestyksensä perusteella, mutta heidät irtisanotaan käyttäytymisessä ilmenevien (tunne)puutteiden johdosta” (Saarinen, M. 2007. s.22). Tutkiessaan johtamisen tunneälyä työntekijöiden kokemana päätyivät Nokelainen ja Ruohotie tulokseen, että esimiehillä on yleensä vahva käsitys itsestään ja kyvyistään. (Nokelainen, P., & Ruohotie, P. 2006. s. 62–70.) Johtamistaitoa arvioidessaan alaiset arvioivat esimiehiään juuri henkilösuhteiden hallinnan kautta, mikä oli tutkimuksessa esimiesten heikoin ominaisuus. (Nokelainen, P., & Ruohotie, P. 2006. s. 70).

Tämän tutkielman perusteella tunneälyä voi sotilasjohtamisessa käyttää ainakin johdettavien ja johtajien välisten suhteiden lujittamiseksi. Hyvät ja luottamukselliset suhteet lisäävät avoimuutta ja sitoutumista sekä halua yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Itsensä merkittäväksi tunteminen sekä yhteiset kokemukset ponnisteluista kohti tavoitteita lisäävät viihtyvyyttä, joka edelleen lisää tuottavuutta. Tunneälykäs johtaminen auttaa selviytymään kriisitilanteissa ja edelleen nopeuttaa selviytymistä niistä. Ihmisten erilaisuuden huomioiminen johtamisessa lisää turvallisuuden ja arvostuksen tunnetta.

#### **4.1.1 Miten tunneäly ilmenee**

Tunneälyn ilmeneminen tai sen puute oli vastauksista vaivattomasti havaittavissa. Huomionarvoista on erityisesti se, että tunneälyn käyttö koettiin viihtyvyyttä ja etenkin tuloksellisuutta edistäväksi tekijäksi. Goleman toteaa, etteivät ihmiset yleensä ilmaise tunteitaan sanoin, vaan ne välittyvät muiden merkkien avulla, kun taas järkeily puolestaan ilmaistaan sanoin. (Goleman, D. 1998. s. 128–129)

Tunneäly ilmenee myös subjektiivisena kokemuksena. Tunneälyn ilmeneminen havaitaan sekä esimiehissä että alaisissa. Kausen tutkimuksen mukaan myös johtajat kokivat tärkeänä alaistensa tuntemisen. (Kause 2009. s.59). Alaiset puolestaan näkivät esimiehen tunneälyn ilmenemisen huomattavasti laajempänä. *On sitä, että esimies on täysin läsnä eri tilanteissa (Kause 2009.s.60).*

Yhtenä tärkeimmistä tunneälyn ilmenemisen muotoina vastaajat pitivät läsnäolon tunnetta erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Sellaiset pienet eleet, jotka ilmaisevat, että esimies ja alainen ovat ajatusten tasolla samalla aaltopituudella ”tässä ja nyt” merkitsevät yhteenkuuluvaisuutta. Tällainen samalla aaltopituudella oleminen ei siis ole pelkää viestien jäljittelyä, vaan viesti on palautettava takaisin jotenkin toisella tavalla, että toinen tietää tulleen ymmärretyksi. (Goleman, D. 1998. s. 132) *Johtajat osoittivat muun muoassa keskustelemalla alaistensa kanssa avoimesti ja tasapuolisesti sekä opettelemalla tuntemaan henkilökohtaisesti heidät hyvin.* (Kause 2009. 60) Kahdenkeskiset avoimet keskustelut, joissa välittyi tunne tasavertaisuudesta, koettiin myös yhtenä tunneälyn ilmenemisen muotona. Se, että alaiset havaitsivat esimiehen tuntevan heidät henkilökohtaisesti lisäsi vielä ennestään tunneälykkään esimiehen vaikutelmaa.

*He(esimiehet) pyrkivät osoittamaan empatiaa alaisiaan kohtaan kuuntelemalla heidän huoliaan ja välittämällä heidän tunteistaan* (Kause 2009. s. 65). Tunneälyn yhtenä osa-alueena empaattisuus nousi esiin myös vastauksista. Kaiken kaikkiaan joka hetki läsnä olevien tunteiden tiedostaminen ja niiden tilanteeseen sopivalla tavalla huomioon ottaminen koettiin osoituksena tunneälystä. Goleman toteaa, että empatialle on kanssakäymisessä tilaa vain silloin kuin ihminen tai ihmiset ovat rauhallisia ja vastaanottavaisia pystyäkseen havaitsemaan toisen lähettämät heikot viestit sekä vastaamaan niihin. (Goleman, D. 1998. s. 137)

*Tunnekyvyiltään taitava esimies on samalla aaltopituudella yksikössä vallitsevien tunnevirtausten kanssa ja ymmärtää tekojensa vaikutukset niihin. Eräs tapa nousta uskottavaksi johtajaksi on aistia nämä kollektiiviset, sanomatta jääneet tunteet ja toimia tavalla, joka kaikessa hiljaisuudessa osoittaa, että ne on ymmärretty* (Kause 2009. s.71). Tunneälykäs kykenee myös ennakoimaan johtamisensa mahdolliset seuraukset. Myös kollektiivisten tunteiden havaitseminen ja toiminnan sovittaminen edellyttää tunneälyä. Joukkotunteet ovat merkittävä voimavara. Hyvällä asenteella toimiva joukko on henkisesti vahva, mikä näkyy myös konkreettisesti suoritustasossa. Yhteishengen merkitys ponnisteltaessa tavoiteltavaa loppuasetelmaa kohden on yksi onnistumisen kriteeri.

*Turhautuneisuuden koettiin olevan näkyvin tunne työyhteisössä* (Lehmonen 2009. s. 39.) Voidaan sanoa, että ainoastaan hyvä yhteishenki ja asenne eivät takaa välttämättä huipputulosta, mutta tappiomieliala puolestaan ennustaa varmemmin epäonnistumista. Tunneälykkäiden ihmisten on helppo aistia mielialoja.

*Todettavissa oli, että toisten tunteita oli helpompi tunnistaa kuin toisten (Lehmonen 2009.s. 39).* Tunneälykäs huomaa myös tunneilmaisultaan köyhänkin yksilön mielentilan. Vastauksissa todettiin, että eri yksilöiden tunteiden havaitsemisessa oli eroja. Lisäksi tunteista helpoiten näkyvä työyhteisössä oli vastaajien mukaan turhautuminen.

#### **4.1.2 Miten tunneälyä voi oppia**

Tässä kappaleessa ei käsitellä eikä esitetä konkreettisia keinoja tunneällyn oppimiseksi, vaan tarkastellaan tunneällyn oppimiseen liittyviä asennemuutoksia. Vuorovaikutukseen ja tunne-elämään liittyvät taidot kietoutuvat toisiinsa, mutta ne voidaan käsitteellisesti eritellä toisistaan. (Denham, S. 2003. s. 238–256.) Tässä ne ovat vapaasti mielletävissä joko eriteltynä tai toisiinsa kietoutuneina. Tarkoituksena on tarkastella asenteiden muuttumista vastausten näkökulmasta, ei tarkastella em. taitojen tarkkoja eroavaisuuksia.

Tunneälyä tarkasteltaessa johtamistilanteessa tehtävän tavoitetta merkittävämmäksi osoittautui ihmisten välinen tehtäväjako johtajan ja suorittajan näkökulmasta. Vastaajat *kertoivat haluavansa miettiä tilanteissa aina toisen osapuolen näkökulmaa (Johansson 2009. s. 14).* Ensimmäisenä esille nousi tunneällyn oppimista koskeissa vastauksissa toisen osapuolen näkökulman miettiminen erilaisissa tilanteissa. Tälle kyvyllä käsitellä muiden tunteita vaaditaan ensin kahden muun tunnekyvyn ilmenemistä, jotka ovat omien tunteiden hallinta ja empatia. (Goleman, D. 1998. s. 146.) Eläytyminen toisen asemaan antaa perspektiiviä sille ymmärrykselle, mitä menestyvä esimies tarvitsee johtaessaan taitavasti alaisiaan.

*Erityisen vaikeiksi tilanteiksi mainittiin henkilökohtaisen syyllistämisen tilanteet (Johansson 2009. s. 15).* Haasteellisiksi koettiin tilanteet, joissa syyllistämistä ilmeni. Juuri näihin haasteellisiin tilanteisiin tunneäly toisi kätevän tavan siivittää tilanteen käsittelyä todellisen asian selvittämiseksi syyllisen etsimisen sijaan. *Pelkästään oman hyvinvoinnin kannalta on tärkeää olla aktiivinen toimija. Itsetuntemuksen lisääntyminen auttaa toimimaan entistä määrätietoisemmin. (Johansson 2009. s. 16)*

Saarinen määrittelee itsetuntemuksen kyvyksi tarkastella ja ymmärtää itseään ja omaa käyttäytymistään. (Saarinen, M. 2001.s. 99). Omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen ja hyväksyminen antaa sisäistä harmoniaa ja turvallisuuden tunteen. Oma itsensä tunteminen ja aktiivisuus kehittää hyvinvointia olivat tunneällyn oppimista edistäviä tekijöitä. Tunneällyn oppimisessa korostettiin myös määrätietoista asennetta.

Mikään oppiminen ei tapahdu niin sanotusti tyhjiössä tekemättä mitään vaan vaatii yksilöltä aktiivista otetta itsetuntemuksensa lisäämiseksi.

*Jos tunnistaa itsessään vieraantuneen alaisen piirteitä, pitää pyrkiä löytämään jotain positiivista (Johansson 2009. s. 18).* Vieraantuminen nähtiin myös tunneälylle viholliseksi. Positiivisten puolien näkeminen asioissa luo kanssaihmisille kuvaa monipuolisimmin asioita tarkastelemaan kykenevästä henkilöstä. Itsestään positiivisten seikkojen havaitseminen edesauttaa myös löytämään niitä toisista. Positiivisuus aikaan saa tunneälykkään kehän, joka pyöriessään luo lisää positiivisuutta. Hyvää itsetuntemusta ei kuitenkaan pidä nähdä itsensä korostamisena vaan terveenä epäilynä omaa ylivoimaisuutta kohtaan. Pitää nähdä itsensä realistisesti ja hyväksyä oma inhimillinen vajavaisuutensa, että voi havaita kehittymistarpeensa. (Saarinen, M. 2001. s. 100.)

*Kyse on pitkälti asenteesta, jonka mukaisesti henkilö haluaa tuottaa hyvinvointia itselleen ja muille (Johansson 2009. s.19.)* Tunneälyn oppimista pohdittaessa henkilön asenne nähtiin yhdeksi keskeiseksi vaikuttimeksi. Asennoituminen kanssaihmiin ja itseen vaikutti siihen, miten hyvinvoinnin tuottaminen ja sen jakaminen koettiin. Negatiivisella asenteella oleva henkilö ei luo hyvinvointia itselleen eikä ympäristölleen. *Ei ihmisiä voi johtaa, jos ei kykene näkemään heitä. Syy siihen, miksi esimies ei näe ihmisiä, on siinä, ettei hän näe itseään (Johansson 2009. s.35).* Tunneälyn oppiminen lähtee itsensä ymmärtämisestä. Se, että ymmärtää tunteensa, niiden muodostumisen periaatteet ja vaikutuksen mielialaan ja sitä kautta näkyvään käytökseen on ehto kyetä ymmärtää muita. Liisa Keltikangas-Järvinen toteaa, että ihmisen käytöksestä emme voi päätellä hänen itseluottamustaan, mutta käyttäytymistyyli on se, mistä helposti jotain on nähtävissä siitä. (Keltikangas-Järvinen, L. 2004. s. 39)

#### **4.1.3 Miten tunneälyä voitaisiin hyödyntää**

Tutkittaessa yleisesti tunneälyn vaikutuksia työssä menestymiseen on todettu tunneälyn olevan merkittävämpi tekijä kuin perinteinen kognitiivinen älykkyys. (Saarinen, M. 2001. s.31., Goleman, D. 1998. s.54- 59) Arkikokemukset antavat samansuuntaisia havaintoja. Työpaikalla aika koostuu myös muustakin kuin vain työn teknisiin osa-alueisiin kohdistuvasta tietojen vaihdosta. Tunneälykäs esimies tai vertainen tai alainen ovat miellyttävämpiä työkavereita kuin tekninen huippuosaaja, joka töksäyttelee asiansa. Valintatilanteessa ihmiset mieluummin kääntyvät sellaisen henkilön puoleen, jonka kanssa asiat hoituvat miellyttävämmiin.

Erityisesti vaikeissa tilanteissa sosiaaliset taidot korostuvat. *Mikäli johtaja ymmärtää toisten tunteita, hänen on mahdollista tulla paremmin toimeen alaistensa tunteiden kanssa (Kause 2009. s. 60).* Myös esimiehen on oltava selvillä omista tunteistaan ja niiden muodostumisen perusteista. Tunteitaan hallitsematon esimies käyttäytyy tuuliviirin tai koneen lailla. Selkeä ja ennalta arvattavissa oleva käyttäytyminen luo johdonmukaisuutta ja turvallisuuden tunnetta alaisiin ja vertaisiin sekä myös esimiehiin.

*Esimiehillä oli usko siihen, että työssä viihtyvyyttä voisi parantaa kiinnittämällä huomiota työntekijöiden tunteisiin (Lehmonen 2009. s. 33.)* Työyhteisön ollessa tyypiltään sellainen, mikä ei tuota käsinkosketeltavia hyödykkeitä vaan käytännön osaamista ja ajattelukykyä, kuten puolustusvoimat on työyhteisön suhteilla erittäin merkittävää vaikutusta tulokseen. Tietojen ja taitojen opettamisessa ja oppimisessa korostuu mielen avoin ja tasapainoinen tila. Se miten asiat esitetään ja otetaan vaikuttavat lopputulokseen. Tunneälyosaamisen ja menestyksellisyyden välillä nähtiin yhteys. (Vrt. Saarinen, M. 2007. s.185.)

Tuloksen kannalta tunnejohtamista pidettiin myös lisäarvoa tuovana asiana. Aikaisempien tutkimusten vastaajista kaikki olivat sitä mieltä, että tunnejohtamisen kautta voidaan saavuttaa parempia tuloksia ja saavutuksia. Toisin sanoen *tulokset osoittavat tunnejohtamisella olevan merkitystä työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen (Lehmonen 2009. s. 49).*

Kääntäen voidaan todeta, että mikäli organisaatiossa on jokaisella toiminta-ajatus selvillä, niin se tuo tyydytystä siitä, että jokainen tietää olevansa osa yhteisöä. Tämä puolestaan luo turvallisuuden tunnetta, joka edelleen vapauttaa energiaa yhteiseen päämäärään ponnistelemiseksi. (Goleman, D. 1998. s.323)

#### **4.1.4 Millaisissa tilanteissa tunneälyä voidaan käyttää**

Tunneäly ei ole mikään temppukokoelma, mitä voisi verrata työkalupakin sisältöön. Tunneäly on sellaista sosiaalista taitoa, joka tarjoaa erilaisia tilanteiden hallintatapoja erilaisiin tilanteisiin. Taitava tilanteen lukeminen luo uskottavuutta päätöksille. *Kun tuntee alaiset hyvin, niin silloin pystyy tukemaan heitä myös vaikeissa tilanteissa (Kause 2009. s.60.)* Suomessa on taktisena periaatteena ollut tehtävien hoitamisen perusteena tehtävätaktiikka. Siinä ideana on tehtävän antaminen ja tavoitteen määrittäminen eli nykykielellä tavoiteltava loppuasetelma. Tehtävätaktiikan edellytyksenä on realistinen mahdollisuus toteuttaa annettu tehtävä. Alainen ja hänen kykynsä on tunnettava. Mikäli tehtävän menestyksellinen toteuttaminen vaatii tukea, niin sitä osoitetaan. Ihmiselle on tyypillistä vahvan tuen ja ohjaamisen tarve vaativissa

tilanteissa. Se näyttäytyy mm. julkisuudessa erilaisen katastrofien jälkipuinneissa vastuullisen etsimisenä. Ihmisillä näyttää olevan taipumus siirtää vastuuta tapahtuneesta pois itsestään. Erityisesti *kriisitilanne aiheuttaa alaisissa tunnereaktioita ja tällöin he tukeutuvat erityisesti johtajaan sekä asettavat odotuksia, jotka johtajan tulisi täyttää Kause 2009. s. 73*). Esimiehenä tai vertaisena kriisitilanteessa tai sen jälkeen tukeminen ei näyttäisi olevan kovin vaikeaa. Tärkeintä on kohdella ihmisiä kunnioituksella ja myötätunnolla. Ensimmäiseksi voi olla parasta sanoa jotain tilanteesta selviämisestä ja siitä oppimisesta sekä yhteisen kokemuksen merkityksestä luottamuksen rakentumisessa. Napoleon Bonaparte osoitti muun muoassa keväällä 1790 Jaffan taisteluiden jälkeen sotilasjohtajan tunneälykkään toiminnan merkityksen sotilaiden taistelumoraaliin vaikuttavaksi tekijäksi. (Lindqvist, H. 2005. s. 175- 180) Napoleonin sotilaallisen menestyksen kulmakivet noudattelivat tunneälyn näkökulmasta yksinkertaisia perussääntöjä, kuten sotilaitensa kehuminen ja ystäviensä palkitseminen.

Sen tosiasian hyväksyminen, että ihmiset ovat luonteeltaan ja temperamentiltaan erilaisia laittaa johtamiselle lisähaastetta. Johtamisessa on keskityttävä tavoiteltavan loppuasetelman saavuttamiseen, mutta se millä keinoin tavoitteeseen päästään on myös merkityksellinen seikka. Harvoin mikään organisaatio on perustettu vain yhden operaation ajaksi ja erityisesti sotilasorganisaation on kyettävä suoriutumaan tulevista jatkotehtävistään. Näin ollen sillä ei ole varaa tuhlaata henkilöstönsä henkistä kapasiteettia huonolla johtamisella. *Erilaisuuden huomioon ottaminen koettiin tärkeäksi, sillä esimiestyö vaatii kahdenkeskisiä kohtaamisia työntekijän kanssa, jolloin erilaisuudet tulevat esiin (Lehmonen 2009.s. 36).* Ihmisten kohtaamista analysoitaessa on järkevää ja hyödyllistä pysähtyä pohtimaan heidän toimintatapojaan. (Perkka-Jortikka, K. 2008. s.37). Oikeanlainen johtamistyyliä on perusteltua johtamista. Muistettava on kuitenkin, että *esimiestyöhön kuuluu myös taito hyväksyä se, ettei tilanteeseen aina ole mahdollista saada kompromissiratkaisua (Lehmonen 2009.s.44.)* Esimiehen tulee pystyä valitsemaan johtamisvalikostaan tyyli, millä kulloinenkin tilanne saadaan parhaiten johdettua. Jälleen nousee tunneällyn merkitys johtamisessa ratkaisevaan rooliin.

Tietoisuus omista tunteista ja sekä niiden hallinta ovat yksi tunneälyn osatekijöistä. Päivittäisessä elämässä tulee eteen tilanteita, missä johtamiskäyttäytyminen tai yleisemmin vuorovaikutustaidot ovat merkittävässä roolissa ihmisten välisissä kanssakäyntitilanteissa. Persoonaton sähköpostiviesti asioiden hoidossa ei liene paras tapa johtaa ihmisiä. Muut johtamistavat kuin ”face to face” johtaminen sopivat enemmän täydentävien ohjeiden antamiseen.

#### 4.1.5 Mitä mahdollisuuksia tunneäly luo sotilasjohtamiseen

Tunneällyn mahdollisuuksia yleisesti työelämässä pohdittaessa nousee esille tunteiden ymmärtämisen näkökulmasta turvallisuus. Ihmisen ensimmäisiä perustarpeita on turvallisuuden tunne. *Turvallisuus osoittautui merkittäväksi tekijäksi (Klemola 2009.s.61)* Juuri yhtenä peruskulmakivenä sotilasyhteisön olemassaolon oikeutukselle on sen luoma turvallisuus yhteisölleen. Turvallisuuden tunne tunneälykkään johtamisen seurauksena kasvoi huomattavasti ja tämän seurauksena työilmapiiri koettiin viihtyisämmäksi. Nähtiin, että *on eduksi, jos ohjaaja on kyennyt perehtymään tunne- ja vuorovaikutustaitoihin sekä tiedollisesti että kokemuksellisesti (Klemola 2009.s. 63). Jos esimies pystyy tunnejohtamisen kautta ymmärtämään ihmisten erilaisuuden ja erilaisen käyttäytymisen syitä, on siitä hyötyä varmasti paljon hyötyä yksilökohtaisessa valmentamisessa (Lehmonen 2009. s. 32).* Näin ollen työtehtävien ja tavoitteiden asettamisessa tunneälystä, tunnejohtamisesta oli koettu olevan suurta hyötyä. Mielenkiintoisena seikkana ilmeni myös se, että *tunneäly avaa mahdollisuuden tarkkailla työyhteisön toimintaa muutoinkin kuin tuloksellisesti (Lehmonen 2009. s. 49.)* Tässä kohden sotilaskontekstissa nousee toiminnan kokonaisvaltaisuus esille. Sotilaskontekstissa ovat kaikki toiminnot kuitenkin nähtävissä alisteisena yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Se on ehdoton vahvuus ja sitä tukee tunneälykäs johtaminen. Sellainen henkinen, mutta yhteisesti tunnustettu asia kuin maanpuolustustahto on romutettavissa huonolla johtamisella. Ollessaan näin isojen kollektiivisten sekä individualististen tunteiden juurilla on tunneällyn merkitys kiistatta olennainen. Vaikea on nähdä tunteisiin vetoamattoman sotilasjohtajan saavan joukkonsa antamaan parastaan tehtävän suorittamiseksi. Moraali saa ihmiset toimimaan kontekstista riippuen myös tunteidensa vastaisesti. Toisaalta vahva moraalinen tunnetuki tehtävän suorittamiseksi, saa joukon toimimaan sisukkaammin ja tehokkaammin.

Nykyinen käytössä oleva johtamiskulttuuri antaa tunneällylle tilaa johtamistilanteessa. Ville-Veikko Vuorio toteaa syväjohtamista sen laatua ja tehokkuutta käsittelevässä teoksessaan, että päällikön kannalta on viisi perustekijää, jotka ovat keskeisiä keinoja johtamisessa. Ne ovat alaisen yksilöllinen kohtaaminen ja ohjaus, alaisen sitouttaminen yksikön tavoitteisiin, oma esimerkki, yhteishengen ja työilmapiirin kehittäminen ja ylläpitäminen sekä asiantuntijuus oman yksikön keskeisissä koulutusasioissa. (Vuorio 2001. s.24–25). Neljä tekijää edellyttää tunneälyä. Tunneällyllä luodaan osaltaan mahdollisuudet menestykselliseen johtamiseen sotilasyhteisössään. Rauhan ajankin taistelukyvyyn ylläpitäminen vaatii niin fyysisiä kuin psyykkisiä toimenpiteitä ja tunneällyn käyttäminen tuo tutkimuksen mukaan henkiseen jaksamiseen puhtia. *Työn emotionaaliseen kuormitukseen taitojen käyttö näytti tuovan helpotusta (Klemola 2009. s. 64).*

## 4.2 Johtopäätökset tunneälystä sotilasjohtamisessa

Johtaminen tapahtuu aina joissain tilanteissa ja jossain asiayhteydessä. Siinä on siis läsnä sekä ajallinen että paikallinen ulottuvuus sekä ennen kaikkea ihmisten muovaama kulttuuri. Kulttuurin vaikutus ihmisten näkyvään toimintaan on merkittävä. Mutta oli kulttuuri millainen tahansa ovat inhimilliset tunteet aina läsnä. Johtajan ensimmäisiä tehtäviä on johtaa, mutta myös kuunnella alaisiaan ja pitää huolta heidän hyvinvoinnistaan. (Goleman, Boyatzis, McKee.2004. s.192–202.)

Tässä tutkielmassa pohditaan tunneälyn mahdollisuuksia sotilasjohtamisessa. Tarkoitus on kuvailla mahdollisuuksia teoriapohjaisesti ja tutkimuksen toisessa empiirisessä vaiheessa saada haastatteluin syvyyttä tutkimuskysymyksiin. Kun ihmisten halutaan muuttuvan, pelkkä tieto ja sen käsitteleminen eivät riitä. Käyttäytymismuutos vaatii kaksitahoisen toimintatavan, sekä tiedon että tunteiden mukanaolon ja käsittelyn (Kets de Vries, M. s. 300). Tutkielman teoriavaiheen perusteella tunneäly edesauttaa sotilasjohtamisessa johtamisen tuloksiin pääsemistä. Luottamus ja viihtyvyys sekä tulokset saavat uutta pontta tunneälykkäästä johtamisesta.

Tutkielman tulosten perusteella syväjohtamisen mallin mukainen johtaminen tarjoaa hyvät edellytykset johtaa tunneälykkäästi. Syväjohtaminen ei kuitenkaan ole mikään temppukokoelma, jota seuraamalla toimita on tunneälykästä. Syväjohtamisessa on palaute ja siitä oppiminen merkityksellisessä asemassa. Palautteen myötä yksilöllä on mahdollisuus kriittisesti tarkastella johtamistoimintaansa ja kehittää tunneälyään johtamisessaan. Megan Crawford toteaa tunneälyn kehittämisestä johtamistoiminnassa, että tunneäly on osoittautunut hyödylliseksi useissa erilaisissa johtamistilanteissa ja että sen opettelu on hyödyllistä. (Crawford, Megan. 2009. s. 102–105) Tunneäly on enemmän kuin ulkoa osatut mekaaniset toimenpiteet. Tunneäly vaatii molemmilta sekä alaiselta että johtajalta nimensä veroisesti älykkyyttä ottaa tunteet ja niiden vaikutus huomioon vuorovaikutustilanteissa.

## 5. YHTEENVETO JA POHDINTA

Tunneälyä voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta. Ensinnäkin se on taitoa, jota tarvitaan ”tässä ja nyt” – tilanteissa selviytymiseen. Tällöin voidaan tunneälyn tarkastelun näkökulmaa nimetä tämän tutkielman kontekstissa taktiseksi näkökulmaksi. Toisaalta tunneälyllä on myös kauaskantoisempia ulottuvuuksia. Tunneälykäs ihminen miettii toimintansa seurausten vaikutuksia tulevaisuuteen. Tällöin lähestymisnäkökulmana voidaan pitää tutkielman



kontekstissa strategista tasoa. Yhtäkaikki kumpaakin lähestymistapaa tarvitaan yksilön sujuvamman toiminnan kannalta.

Tiede on avointa ja itseään täydentävää. Samoin tulisi arkikokemustenkin olla. Siinä missä tieteen teoriat muuttuvat ja täydentyvät uusien tutkimustulosten ja tieteellisen keskustelun kautta, tulisi myös arkikokemusten ja arkikeskustelujen sekä havaintojen kautta ihmisten käsitykset kehittyä toiminnan kannalta parempaan suuntaan. Tämä on pyrkimys, joka ei aina kuitenkaan tapahdu. Tutkielman johdettujen tulosten perusteella tunneälyn käyttöä voi soveltaa sotilasjohtamisessa luottamuksen luomiseen ja ilmapiirin parantamiseen, jotka lisäävät tyytyväisyyttä ja siten tuottavuutta. Tuottavuus ilmenee tässä yhteydessä oppimisena.

### **5.1 Sisällön ja tulosten tarkastelu suhteessa viitekehykseen ja tavoitteisiin**

Tutkielman viitekehys muodostuu tunneälyn käytön mahdollisuudesta ja sen mahdollisesta hyödyistä sotilasjohtamisessa. Satnam esittää määritellesään älykkyyttä, että tiedot tulevat kahdessa muodossa, joko jäsentyneenä tai jäsentymättömänä. ( Satnam. 2009. s.14) Erilaiset ihmiset käsittelevät tietoa eritavalla. Tästä seuraa vääjäämättömästi erilaisen tulkintojen mahdolliset seuraukset. Johtamistoiminnassa on merkitystä annettujen käskyjen oikein ymmärtämisellä. Se vaatii avointa vuorovaikusta, joka perustuu luottamuksellisiin väleihin. Painopiste on vuorovaikutteisessa johtamistoiminnassa. Tutkielman tarkoituksena on kuvailla kirjallisuudesta ja aiemmista tutkimuksista saadun teoriapohjan avulla, miten tunneälyä voi käyttää sotilasjohtamisessa. Tutkielman kysymyksiin saatiin vastaukset lähdemateriaalista. Tutkielman tavoite saada teoriaperusteiset vastaukset tutkielman kysymyksiin onnistui.

### **5.2 Johtopäätökset**

Saman sotilaallisen koulutuksen saaneet sotilaat, mutta erilaisilla temperamentilla varustetut ihmiset kokevat saman työympäristön ja saman sotilasjohtamisen eri tavalla ja myös reagoivat siihen eri tavoin. Siinä missä toinen sotilas ohittaa kritiikin huolettomasti, toinen ahdistuu siitä. (vrt. Keltikangas-Järvinen. 2004. s. 119) Tunneälyn käytöllä sotilasjohtamisessa saavutettaisiin tutkielman perusteella syväjohtamisen mallin mukaisesti yksilöllinen kohtaamistunne, joka edelleen saisi yksilön tuntemaan itsensä tasa-arvoiseksi ja merkittäväksi. Tunne kuulluksi tulemisesta saa yksilön tuntemaan, että hän pystyy vaikuttamaan omiin työasioihinsa. Tämä lisää viihtyvyyttä ja siten myös tuloksellisuutta.

Hyvän työnantajan periaatteesta esitetään tingittäväksi taloudellisiin syihin vedoten jopa henkilöstöä irtisanomalla, todetaan puolustusministeriön suomalaista asevelvollisuutta tutkineen työryhmän raportissa. (Suomalainen asevelvollisuus 2010. s.11.) Tämä on selvässä ristiriidassa tämän hetken puolustusvoimien henkilöstöstrategian kanssa. Tällaisten kannanottojen edessä johtajan tunneälylle on käyttöä yrittäessään rauhoitella työnsä puolesta huolestuneita alaisiaan.

### 5.3 Luotettavuuden tarkastelu

Ensinnäkin tutkielman laadulliselle tutkimusmenetelmälle validiteetin ja reliabiliteetin käyttöä luotettavuuden arviointitapana käytetään tässä tutkielmassa soveltuvien osin. Perusteena on se, että edellä mainitut luotettavuuskäsitteet kuvaavat paremmin yhden konkreettisen totuuden tavoittelua, joka on määrälliselle menetelmälle ominaista. (Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2009. s.136.) Tutkielman totuutta ja objektiivisuutta tarkastellaan sekä pragmaattisen että koherenssin totuusteorian näkökulmasta. Kyse on tunneälyn ja sen käytön, tässä tutkimuksessa teoreettisen käytön käytännöllisistä seuraamuksista. Uskomus on tosi, jos havaitaan toimivaksi ja hyödylliseksi. (Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2009. s.134–135.) Koska tutkielmaan ei liity empiiristä osuutta jäisi pragmaattinen totuusteoria vajaaksi, siksi sitä täydennetään totuuden koherenssiteorialla. Tutkielmassa sillä tarkoitetaan sitä, että esitetyt väitteet ovat totta, jos ne ovat yhtä pitäviä tai johdonmukaisia jo aiemmin todeksi todettujen väitteiden kanssa. (Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2009. s.134–135.) Toisin sanoen kyseessä on objektiivisesti tunneälyn toimimisen mahdollisuudet ja hyödyt sotilasjohtamisessa. Tutkielman reliabilisuus toteutuu siten, että tutkielman aineiston keruuseen ja analyysiin on kiinnitetty erityisesti huomiota ja niistä johdettuja tutkimustuloksia voidaan toistaa saaden sama tulos. Samojen tulosten toistettavuus on todettavissa lukemalla lähdemateriaali ja seuraamalla tutkielman metodina käytetyn sisällönanalyysin ohjaamana tehtyä loogista päättelyä.

Toiseksi tässä teoriapohjaa tutkimuksen empiiriselle osalle luovassa kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija joutuu jatkuvasti pohtimaan tekemiään ratkaisuja ja näin ottamaan yhtä aikaa kantaa sekä analyysin kattavuuteen että tekemänsä työn luotettavuuteen (Eskola & Suoranta. 1999. s.209.) Tässä laadullisessa tutkielmassa arviointi pelkistyy kysymykseksi tutkimusprosessin luotettavuudesta. Toisin sanoen laadullisessa tutkimuksessa itse tutkimus on koko ajan arvioinnin alla. (Varto, J. 1992. s.104.) Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen avoin myöntäminen. Pääasiallinen luotettavuuden kriteeri onkin tutkija itse ja näin ollen luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia (Eskola & Suoranta. 1999. s.211). Tämä on selvä ero kvantitatiiviseen tutkimukseen, missä

luotettavuudesta on puhuttu nimenomaan mittauksen luotettavuutena (Eskola & Suoranta. 1999. s.212).

Tässä tutkielmassa luotettavuuden kriteereinä merkittävään osaan nousee uskottavuus, joka tarkoittaa sitä, että tutkijan oli tarkoin seurattava sitä, että hänen käsitteellistyksensä ja tulkintansa vastasivat lähdemateriaalissa esiintyneitä merkityksiä. Toinen tulosten uskottavuuteen vaikuttava seikka on se, että onko tutkimuksen lähdeaineistosta tehty huomiota ja johtopäätökset siirrettävissä sotilasjohtamisen kontekstiin. (Eskola & Suoranta. 1999. s.212–213) Neutraaliutta on myös pyritty varmentamaan sillä, että lähdemateriaalina käytettyjen aikaisempien tutkimusten tuloksia ja johtopäätöksiä ei ole muokattu vastaamaan tämän tutkielman kysymyksiin sopivaksi. Ne joko vastaavat tämän tutkielman tutkimuskysymyksiin tai siten eivät. Tutkimukselta edellytetään pätevyyttä ja pätevyys on perusteltava teorianmuodostamisen yhteydessä (Varto, 1992. s.103). Tutkielman sisällöllinen pätevyys ilmenee lukijalle lähdemateriaalin ja siitä johdettujen merkityksellisten käsitteiden määrittelyjen harmoniana.

Kolmanneksi tutkielmaan valittujen lähdekirjallisuuden ja aikaisempien tutkimusten määrä on kaikesta tunneälykirjallisuudesta tai -tutkimuksista edustavuudeltaan vain pieni osa, mutta valintakriteereinä on ollut sisällön merkitys tutkimusongelmaan. On selvää, että jo muutama poikkeava kirjoitus tai tutkimustulos vaikuttaa tutkielman tuloksiin. Lähdemateriaali on kuitenkin tunneälytutkimuksen ja siten tämän tutkielman kannalta riittävän ajantasaista antamaan kuvan tämän hetken tunneälytutkimusten tilasta ja kirjallisuudesta.

Tutkielma täyttää luotettavuuden kriteerit, vaikka aineisto sinänsä ei ole kovin suuri ja siten rajoittaa tulosten suoranaista yleistettävyyttä, niin voidaan aineistosta tehtyjä johtopäätöksiä pitää kelvollisena lähtökohtana myöhemmässä vaiheessa tehtävälle empiiriselle osuudelle. Tätä tutkielmaa on edellä mainituista seikoista johtuen syytä pitää mahdollisuuksia kuvailevana sen sijaan, että se tarkasti kuvaisi kaikkea tunneällyn käytön mahdollisuuksia sotilasjohtamisessa.

#### **5.4 Toteutuksen ja menetelmän tarkastelu**

Tutkielman aineisto koostui älykkyyttä, johtamista ja tunneälyä käsittelevistä kirjoista sekä tämän tutkielman aihetta hyvin lähellä olevien tunneälyä käsittelevistä tutkimuksista. Lähdekirjallisuuden ja aiempien empiiristen tutkimustulosten yhdistelyllä saatiin sotilasjohtamisen kontekstiin tunneällyn mahdollisuuksista tulos. Lähdemateriaaliin perustuen alkusyksystä 2010 muodostettiin tutkielman viitekehys ja sitä tukeva teoria. Vuoden 2011

vaihteen jälkeen lähdemateriaalina olevia aikaisempia tutkimuksia analysoitiin ja sen perusteella samaa tarkoittavien tutkimuskysymysten luokittelu viiteen luokkaan. Lähdemateriaalin käsittelyssä ja analysoinnissa sovellettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Tutkimuskysymykset ohjasivat aikaisempien tutkimusten tulosten järjestämistä. Esimerkiksi luokiteltaessa aikaisemmista tutkimustuloksista tunneälyn ilmenemiseen liittyviä näkökulmia toimi ”analyysiyksikkönä” ontologisen erittelyn perusteella merkitykselliset ilmaukset, joissa esiintyi mm. oleminen samalla aaltopituudella, eleet, avoimuus, empaattisuus. (Moilanen & Räihä. 2001. s. 44–67, Varto, J. 1992. s. 30) Sisällönanalyysi eteni vaiheittain kysymysten muotoilulla, kokonaisuuden rakentamisena teemoista ja loogisen tulkinnan liittämisenä tutkielman pääongelmaan vastaukseksi.

Laadullisen menetelmän valinta perustui tutkittavana olleen aiheen ontologiseen erittelyyn. (Vrt. Varto, J. 1992. s.30) Aiheen kannalta keskeisten käsitteiden määrittely rajasi tutkittavana olevat osa-alueet vastaamaan tutkimusongelmaan mielekkäästi. Tausta-aineiston koodaaminen auttoi jäsentelemään aineiston selkeiksi osakokonaisuuksiksi. Tämän jälkeen luokat teemoiteltiin ilmenemisen, oppimisen, hyödyntämisen, tilannesidonnaisuuden ja mahdollisuuksien mukaan.

## **5.5 Jatkotutkimuksen tarpeet**

Tämän tutkielman tulosten perusteella muodostuu tutkimusasetelma jatkotutkimukselle, missä empiirisesti tutkittaisiin, miten tämän tutkielman tutkimusongelmat koetaan sotilasjohtamisen arkipäivässä. Tutkielma luo mahdollisuudet joko syventää käytettyä teoriapohjaa tai valita rinnalle uusia näkökulmia ja porautua niiden kautta syvemmälle tunneälyn teoriaan. Kumman sitten tutkija valitseekaan, on niissä hyvä tuki empiiriselle ”tutkimusasetelalle”, jolla vaikuttaa tutkimusongelman ytimeen.

## LÄHTEET

Crawford, Megan. 2009. Getting to the heart of leadership. Emotion and Educational Leadership. London: SAGE Publications Ltd.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha. 1999. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Denham, S., Blair, K., DeMulder, E., Levitas, J., Sawyer, K., Auerbach-Major, S. & Queenan, P. 2003. Preschool emotional competence: pathway to social competence? Child Development 74 (1).

Denzin, N. K. 1984. On understanding emotion. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Goleman, Daniel. 1998. Tunneäly. Lahjakkuuden koko kuva. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Goleman, Daniel. 1999. Tunneäly työelämässä. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Goleman, Daniel., Boyatzis, Richard., McKee, Annie. 2004. Primal leadership. Learning to lead with emotional intelligence. Boston: The Harvard Business School Press.

Hakkarainen, Kai., Lonka, Kirsti., Lipponen, Lasse. 2004. Tutkiva oppiminen. Järki, tunteet ja kulttuuri oppimisen sytyttäjänä. Porvoo: WSOY.

Hersey, P., Blanchard, Kenneth, H. 1988. Tilannejohtaminen. Tuloksiin ihmisten avulla. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, Sirkka., Remes, Pirkko., Sajavaara, Paula. 1998. Tutki ja kirjoita. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Johansson, Hanna-Mari. 2009. Esimiehen heikot taidot tunneälyn käytössä. Pirkanmaan ammattikorkeakoulu.

Kause, Anne, Karoliina. 2009. Komppanian päällikön ja joukkueen johtajan tunneäly kriisinhallinnan toimintaympäristössä.

Keltinkangas-Järvinen, Liisa. 2000. Tunne itsesi, suomalainen. Juva: WS Bookwell Oy.

Keltinkangas-Järvinen, Liisa. 2004. Temperamentti. Ihmisen yksilöllisyys. Juva: WS Bookwell Oy.

Kleemola, Ulla. 2009. Opettajiksi opiskelevien vuorovaikutustaitojen kehittäminen liikunnan aineenopettajakoulutuksessa. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.

Lehmonen, Kati. 2009. Tunnejohtaminen. Esimiesten näkemyksiä tunneälyn käytöstä esimiestyössä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Lindqvist, Herman. 2005. Napoleon. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Linna, Väinö. 2004. Tuntematon sotilas. Juva: WS Bookwell Oy.

Moilanen, P. & Räihä, P. 2001. Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II – näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Nissinen, Vesa., Anttalainen, Jarno., Kauppinen, Risto. 2008. Sovella syväjohtamista. Huipputuloksiin vuorovaikutusta oppimalla. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino OY.

Nokelainen, P., & Ruohotie, P. 2006. Johtamisen tunneäly työnteekijöiden kokemana. Tampere: Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus.

Perkka-Jortikka, Katriina. 2008. hankalan ihmisen kohtaaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2005.

Ruotuväki. Maaliskuu 2004. Artikkel. P-koe ennustaa oikein. Helsinki: Puolustusvoimien uutislehti.

Saarinen, Mikael. 2001. Tunne älysi – älyä tuntevasi. Juva: WSOY.

Saarinen, Mikael. 2007. Tunneälykäs esimiestyö. Helsinki: Edita Prima OY.

Satnam, Aleg. 2009. Collective Intelligence in Action. Greenwich: Manning Publications Co.

Suomalainen asevelvollisuus. Puolustuksen perusta, yksilöä motivoiva ja myönteisiä yhteiskunnallisia vaikutuksia korostava. 2010. Puolustusministeriö.

Sydänmaalakka, Pentti. 2004. Älykäsjohtajuus. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Tuomi, Jouni., Sarajärvi, Anneli. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Turunen, K., E. 2004. Tunne-elämä. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy.

Varto, Juha. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Viitala, Riitta. 2005. Johda osaamista. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kets de Vries, Manfred. 2007. Johtaja terapeutin sohvilla. Lisää tunneälyä organisaatioon. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vuorio, Risto. 1991. Persoonallisuus&minuus. Juva: WSOY.

Vuorio, Ville-Veikko. 2001. Syväjohtaminen, laatu ja tehokkuus maavoimien perusyksikössä. Helsinki: Oy Edita Ab.

## JULKAISEMATTOMAT LÄHTEET

Nissinen, Vesa. (2008) Sotilasopetuslaitosten opettajien opetustilaisuus. Maanpuolustuskorkeakoulun Tutkimus- ja kehittämiskeskus: Tuusula